



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاداسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

## بررسی نقش واسطه ای جو نوآورانه در رابطه بین سبک رهبری تبدیلی با رفتار نوآورانه کارکنان یک شرکت صنعتی در خوزستان

پروا اسدی، سید محمد مهدی تقوی

دانشگاه پیام نور واحد سنقر

[Aries\\_p\\_21@yahoo.com](mailto:Aries_p_21@yahoo.com)

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش واسطه ای جو نوآورانه در رابطه بین سبک رهبری تبدیلی با رفتار نوآورانه کارکنان به مرحله اجرا درآمد. به همین منظور از کارکنان رسمی یک شرکت صنعتی در خوزستان که حدود ۴۷۱ نفر بودند، تعداد ۱۵۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و ابزارهای تحقیق را تکمیل کردند. یافته های تحقیق نقش واسطه ای جو نوآورانه را در روابط بین برانگیختگی عقلانی، انگیزش الهامی، ملاحظه فردی با رفتار نوآورانه ( $P < 0/01$ ) تأیید می کند ولی نقش واسطه ای جو نوآورانه در روابط بین نفوذ آرمانی و سبک حل مسأله نظام مند با رفتار نوآورانه ( $P < 0/01$ ) تأیید نشد.

**کلید واژگان:** جو نوآورانه ، سبک رهبری تبدیلی ، رفتار نوآورانه، مدیران.



## مقدمه

واژه نوآوری به صورت مبهم به کار می رود و با توجه به متن و زمینه ای که در آن استفاده می شود دارای معانی متفاوتی می باشد. نوآوری، خلق چیز جدیدی است که یک هدف معینی را دنبال کرده و به اجرا در می آورد. در تعریفی روشن تر، نوآوری فرآیندی است که برای ایجاد یک خدمت یا محصول جدید و همچنین استفاده جدید از محصولات موجود در سازمان صورت می پذیرد (گیلفورد، ۱۹۵۱). منظور از نوآوری سازمانی<sup>۱</sup> عبارت است، از پذیرفتن یک عقیده یا رفتاری که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازگی داشته باشد. نخستین سازمانی که محصول جدیدی عرضه می کند را سازمان نوآور می نامند (باسو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). سازمان های بالنده به نیروی خلاق نیاز دارند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولاتی که در دنیای امروز رایج است منطبق سازند. بیشتر کسانی که موضوع رهبری را وارد فرایند نوآوری کرده اند عمدتاً بر نیاز به سبک رهبری مشارکتی<sup>۳</sup> و یا مبتنی بر همکاری<sup>۴</sup> متمرکز شده اند. در این تحقیق ما دیدگاه رهبری تبدیلی را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

جو سازمانی<sup>۵</sup> نیز از مقوله های بسیار مهم در ارتباط با نوآوری می باشد. اگر جو سازمانی حمایت کننده و پذیرای نوآوری باشد به افزایش نوآوری در سازمان کمک می کند و استعداد های افراد را شکوفا می سازد. جو سازمانی عبارت است از ادراک اعضای سازمان از ساختار سازمانی که با آن مواجه می باشند (اشنایدر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰). مطالعات زیادی جهت بررسی رابطه بین جو سازمانی با نوآوری و نوآور بودن صورت پذیرفته است (سودر<sup>۷</sup>، ۱۹۸۷؛ روبینستین<sup>۸</sup>، ۱۹۸۹؛ دونگان<sup>۹</sup> و دیگران، ۱۹۹۲). پاریک<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۷) اظهار می دارد که جو سازمانی زمانی نوآورانه است که توسط کارکنان نوآورانه برداشت شود. چند مطالعه تجربی مدارکی ارائه داده اند دال بر اینکه جو سازمانی یک عامل تعیین کننده مهمی برای نوآوری می باشد. برای مثال دانسرو، گرین و هاگا<sup>۱۱</sup> (۱۹۷۵) یک گروه تحقیق متشکل از تکنولوژیست ها و دانشمندان را در چهار شرکت استرالیایی مورد مطالعه قرار دادند. آنها یک رابطه مثبت بین جو نوآورانه تیمی و شاخص های نوآوری یافتند. در سطح اجتماعی اسکات و بروس<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۴) دریافتند که یک جو سازمانی که قویاً از نوآوری حمایت می کرد رفتار نوآورانه را در میان مهندسان و دانشمندان در بخش تحقیق و توسعه یک شرکت بزرگ آمریکایی افزایش داد. آنها همچنین یک رابطه مثبت و معناداری بین سبک رهبری تبدیلی با حمایت از نوآوری و رفتار نوآورانه در میان کارکنان یافتند. با توجه به بررسی های به عمل آمده توسط نیستروم، رامامورتی و ویلسون<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۲)، جو سازمانی در پذیرش نوآوری حائز اهمیت می باشد. نتایج این پژوهش نشان می دهد که اندازه و منابع سازمان وابستگی مثبتی با نوآور بودن دارد. همبستگی های به دست آمده به ترتیب عبارت است از (۰/۵۷ و ۰/۳۱).

مدیران از دیدگاه کریشان<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۱) نقش کلیدی در رشد، انتقال و تأسیس جو سازمانی نوآورانه دارند. به همین صورت اشنایدر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) اظهار می دارد پایه گذاران و رهبران سازمانی چیزی را که درباره صحیح و غلط بودن آن بحث می کنند و جزو اعتقادات شخصی شان است را قسمتی از جو

organizational innovation-<sup>۱</sup>

Basu-<sup>۲</sup>

collaborative leadership -<sup>۳</sup>

participative leadership-<sup>۴</sup>

organizational climate-<sup>۵</sup>

Schneider-<sup>۶</sup>

Souder-<sup>۷</sup>

Rubenstein-<sup>۸</sup>

Dunegan-<sup>۹</sup>

Pareek-<sup>۱۰</sup>

Dansereau & Graen & Hagan-<sup>۱۱</sup>

Scott & Bruce-<sup>۱۲</sup>

Nystrom, Ramamurthy & Wilson-<sup>۱۳</sup>

Krishnan-<sup>۱۴</sup>



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

سازمانی قلمداد می‌کنند. نوآوری سازمانی متأثر از نگرش‌های مدیریتی معطوف به نوآوری است. وقتی که مدیریت در سطح بالاتر به نوآوری به عنوان یک ارزش می‌نگرد، وقتی که منابع را فراهم می‌آورند، پشتیبانی‌های اخلاقی و تشویق‌هایی برای پذیرش ایده‌های جدید فراهم می‌آورد و وقتی که به احتمال بیشتر ارتباطات را در مسیرهای مختلف تسهیل می‌کند، سازمان‌ها بیشتر از این فرصت‌ها برای آزمایش مسائل جدید استفاده می‌کنند و این امر به منظور نشان دادن درک و شناخت ارزشهای مدیریت سطح بالا و عمل کردن به آنها است.

متغیر دیگر در این تحقیق سبک رهبری تبدیلی است، رهبران تبدیلی<sup>۲</sup> به سبب ویژگی‌های خاصی که دارند مناسب محیط‌هایی می‌باشند که آشفتگی و ناآرامی از ویژگی‌های آنهاست. فرایندهای تغییرات بنیادی با اندیشه‌های راهبردی که رهبران تبدیلی برای سازمان‌های خود دارند آغاز می‌شود.

پیروان این رهبران نسبت به رهبر خود احساس اعتماد، احترام و تحسین دارند و جهت انجام امور دارای انگیزه‌ای فراتر از حد مورد انتظار هستند. در این فرآیند تأثیر و تأثر آنچه مؤکد است، ایجاد انگیزه در زیردستان برای حرکت در راستای اهداف سازمان با آگاهی دادن به آنها از نتایج قابل حصول سازمانی و وادار ساختن آنان به حرکت در این مسیر فراتر از علائق شخصی می‌باشد. این نقطه محور تمایز رهبری تبدیلی از رهبری تبادلی است. چون بر خلاف شیوه ایجاد انگیزه در رهبری تبدیلی، آنچنانکه در بالا ذکر شد در رهبری تبادلی ایجاد انگیزه از طریق مبادله صورت می‌گیرد. رهبران تبدیلی<sup>۳</sup> کسانی هستند که پیروان خود را الهام می‌بخشند، می‌توانند به آنها روحیه بدهند و در مسیری هدایتشان کنند که منافع سازمان تأمین شود. همچنین، این افراد می‌توانند موجب شوند که زیردستان با روحیه‌ای بسیار بالا عمل نموده و اثرهایی عمیق بر سازمان بگذارند. این مدیران به نیازها و جنبه‌های پیشرفت و ترقی زیردستان توجه خاصی می‌کنند، بر آگاهی‌های آنها می‌افزایند و می‌توانند به گونه‌ای افراد را هدایت نمایند که آنها از دیدگاه‌های جدیدتر به مسائل نگاه کنند. در سایه تحریک و ایجاد انگیزه در افراد آنها تشویق می‌شوند تا به اصطلاح از جان خود مایه بگذارند و در جهت تأمین هدف‌های سازمان از هیچ کوششی فروگذار نکنند. (رابینز، ۱۹۹۶، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۸).

رهبران تبدیلی (رهبران تغییر) کارکنان را تشویق می‌کنند تا مفروضات اصلی و مشکل‌گشایی را از منظری نو مورد سؤال قرار دهند. این کار موجب می‌شود تا کارکنان فراتر از منافع شخصی فکر کنند و به منافع سازمان توجه داشته باشند. رهبران تبدیلی (رهبران تغییر) کارکنان را حول یک هدف یا مأموریت مشترک متحد و آنها را تشویق می‌کنند تا چالش‌های جدید را فرصت‌های جدید تلقی کنند. کارکنان از رهبران تبدیلی (رهبران تغییر) که آنها را در جهت اهداف مطلوب متقابل بر می‌انگیزانند، حمایت و پیروی می‌کنند. به علاوه، بسیاری از کارکنان در تفکر، در مواجهه با چالش‌ها و در اتخاذ روش‌های خلاق برای پرورش خود، احساس حمایت و پشتیبانی می‌کنند. باس (۱۹۹۷) در جستجوی منشاء و منبع قدرت اجتماعی این رهبران به چهار جزء حساس در رهبری تبدیلی اشاره کرده است: نفوذ آرمانی (یا قدرت سحرآمیز)، الهام بخشیدن، تحریک فکری و ملاحظات فردی.

### فرضیه‌های پژوهش:

- ۱- جو سازمانی نوآورانه رابطه بین برانگیختگی عقلانی و رفتار نوآورانه را تعدیل می‌کند.
- ۲- جو سازمانی نوآورانه رابطه بین انگیزش الهامی و رفتار نوآورانه را تعدیل می‌کند.
- ۳- جو سازمانی نوآورانه رابطه بین ملاحظه فردی و رفتار نوآورانه را تعدیل می‌کند.
- ۴- جو سازمانی نوآورانه رابطه بین نفوذ آرمانی و رفتار نوآورانه را تعدیل می‌کند.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

## جامعه آماری و روش نمونه برداری

جامعه مورد بررسی در تحقیق، شامل تمام کارکنان رسمی (۴۷۱ نفر) یک شرکت صنعتی در خوزستان می باشد که در سال ۱۳۸۶ هستند و نمونه آماری در این پژوهش تعداد ۱۵۰ نفر از کارکنان که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند .

### ابزار اندازه گیری

۱- پرسشنامه رفتار نوآورانه : این پرسشنامه برای اولین بار توسط کانتر در سال ۱۹۸۸ انتشار یافت ( ترجمه افشاری ، نعامی؛ ۱۳۸۵ ) و شامل ۸ ماده می باشد که به وسیله سرپرست قسمت برای کارکنان یا زیر دستان تکمیل می شود . پاسخ ها در یک مقیاس پنج نقطه ای لیکرت که دامنه اش از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق است ترسیم می شوند . اسکات و بروس (۱۹۹۴) جهت پایایی این پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده کرده اند و مقدار آن را ۰/۸۹ گزارش کرده اند . برای اعتباریابی در پژوهش اسکات و بروس (۱۹۹۴) همبستگی بین مقیاس عینی و ارزیابی سرپرستان از رفتار نوآورانه ۰/۳۳ گزارش شده است. در پژوهش افشاری و همکاران (۱۳۸۵) برای بررسی ضرایب پایایی درونی پرسشنامه فوق از ضریب آلفای کرونباخ و برای محاسبه ضریب پایایی بیرونی از روش تنصیف استفاده شده است که به ترتیب ضرایب ۰/۹۲ و ۰/۹۰ حاصل شد. همچنین اعتبار (روایی) ملاکی به دست آمده برای این پرسشنامه ۰/۸۶ و پایایی محاسبه شده در این پژوهش برابر با ۰/۷۵ می باشد .

### ۲- پرسشنامه جو سازمانی نوآورانه

این پرسشنامه در سال ۱۹۷۸ به وسیله سیگل و کایمر ساخته شده است ( ترجمه افشاری و نعامی، ۱۳۸۵ ) . این پرسشنامه ۲۳ ماده دارد ، دارای دو خرده مقیاس حمایت از خلاقیت و تأمین منابع برای نوآوری می باشد . ضریب پایایی پرسشنامه توسط افشاری و نعامی (۱۳۸۵) ۰/۷۹ و ۰/۷۴ گزارش شده است. اعتبار ملاکی پرسشنامه نیز توسط این محققان ۰/۴۶ و ۰/۳۰ گزارش شده است. در پژوهش حاضر ضریب پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۹ و اعتبار ملاکی به دست آمده برای این پرسشنامه ۰/۵۵ است.

### ۳- پرسشنامه سبک رهبری چند عاملی (MLQ)

این پرسشنامه توسط باس و اولیو (۱۹۹۴) ساخته شده است . بر اساس مطالعات آولویو و همکاران (۱۹۹۵) این پرسشنامه دارای پایایی قابل توجهی است. بر اساس ۱۴ مطالعه مستقل که به وسیله باس و آولویو (۱۹۹۷) انجام شده پایایی پرسشنامه بین ۰/۸۱ تا ۰/۹۴ گزارش شده است. در ایران پایایی این پرسشنامه توسط ستاری ، شکرکن و نعامی (۱۳۸۶) مطلوب گزارش شده است . در ضمن اعتبار پرسشنامه نیز ۰/۳۰ گزارش شده که در سطح  $p < 0.001$  معنی دار می باشد. ضرایب پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر برای رهبری تبدیلی برابر با ۰/۹۱، برای برانگیختگی عقلانی ۰/۷۹، برای انگیزش الهامی ۰/۷۹، برای نفوذ آرمانی ۰/۷۵ و برای ملاحظه فردی ۰/۸۱ محاسبه شده است.

### یافته های پژوهش :

شاخص های آماری میانگین و انحراف معیار کلیه ی متغیرهای مورد مطالعه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

شاخص ها	میانگین	انحراف معیار
---------	---------	--------------



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

		متغیرها
۸/۱۶	۱۶/۲۵	برانگیختگی عقلانی
۷/۳۶	۱۵/۲۴	انگیزش الهامی
۶/۴۷	۱۴/۲۱	ملاحظه فردی
۶/۷۵	۱۳/۵	نفوذ آرمانی
۸/۹۵	۱۷/۴۳	رفتار نوآورانه
۱۷/۲۵	۶۵/۴۱	جو نوآورانه

فرضیه شماره ۱: جو سازمانی نوآورانه رابطه بین برانگیختگی عقلانی و رفتار نوآورانه را تعدیل می کند .

برای بررسی این فرضیه تحلیل رگرسیون چند متغیری استفاده شده و نتایج در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است .

جدول ۲: نتایج تحلیل رگرسیون چند گانه برانگیختگی عقلانی و جو سازمانی نوآورانه با رفتار نوآورانه به روش ورود مکرر

ضرایب رگرسیون		P	F	ضریب تعیین	همبستگی چند گانه	شاخص های آماری متغیرها
۲	۱					
.	$\beta = 0.19$ $t = 2.38$ $p = 0.01$	0.001	5.70	0.04	0.19	برانگیختگی عقلانی
$\beta = 0.27$ $t = 3.51$ $p = 0.001$	$\beta = 0.14$ $t = 1.81$ $p = 0.07$	0.001	9.24	0.11	0.33	جو سازمانی نوآورانه



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

در جدول شماره ۲ نشان داده شده که رابطه بین برانگیختگی عقلانی با رفتار نوآورانه ( $r = 0/19$ ) معنی دار است، همچنین در مرحله دوم رگرسیون با ورود جوسازمانی نوآورانه  $\beta$  برانگیختگی عقلانی از  $0/19$  به  $0/14$  کاهش پیدا کرد و با  $t = 1/81$  به سطح معنا داری  $p < 0/05$  نرسید. این نتایج نشان می دهند که فرضیه شماره ۱۸ مورد تأیید قرار گرفته است.

**فرضیه شماره ۲: جو سازمانی نوآورانه رابطه بین انگیزش الهامی و رفتار نوآورانه را تعدیل می کند.**

نتایج مربوط به این فرضیه در جدول ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳: نتایج تحلیل رگرسیون چند گانه انگیزش الهامی و جو سازمانی نوآورانه با رفتار نوآورانه به روش مکرر

ضرایب رگرسیون		P	F	ضریب تعیین	همبستگی چند گانه	شاخص های آماری متغیرها
۲	۱					
.	$\beta = 0/22$ $t = 0/73$ $p = 0/007$	0/007	7/45	0/04	0/21	انگیزش الهامی
$\beta = 0/26$ $t = 3/26$ $p = 0/001$	$\beta = 0/15$ $t = 1/87$ $p = 0/07$	0/001	9/11	0/11	0/33	جو نوآورانه سازمانی

جدول ۳-۴ نشان می دهد که در مرحله رگرسیون چند گانه که فقط انگیزش الهامی وارد شده است  $\beta$  ی آن برابر با  $0/22$  است که در سطح  $P < 0/01$  معنی دار بود، اما در مرحله دوم با ورود جو سازمانی نوآورانه  $\beta$  انگیزش الهامی از  $0/22$  به  $0/15$  کاهش یافت که به سطح معنی دار نرسید. این نتایج تأیید فرضیه شماره ۲ می باشد.

**فرضیه شماره ۳: جو سازمانی نوآورانه رابطه بین ملاحظه فردی و رفتار نوآورانه را تعدیل می کند.**

یافته های مربوط به این فرضیه در جدول شماره ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۴: نتایج تحلیل رگرسیون چند گانه ملاحظه فردی و جو سازمانی نوآورانه با رفتار نوآورانه به روش ورود مکرر



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

ضرایب رگرسیون		P	F	ضریب تعیین	همبستگی چند گانه	شاخص های آماری متغیرها
۲	۱					
.	$\beta = 0/19$ $t = 2/41$ $p = 0/01$	0/01	5/81	0/04	0/19	ملاحظه فردی
$\beta = 0/27$ $t = 3/35$ $p = 0/001$	$\beta = 0/12$ $t = 1/54$ $p = 0/12$	0/001	5/75	0/10	0/32	جو سازمانی نوآورانه

نتایج مندرج در جدول ۴ نشان می دهد که با ورود ملاحظه فردی به معادله رگرسیون  $\beta$  حاصل برابر با 0/19 است که در سطح  $P < 0/01$  معنی دار است، در مرحله دوم با اضافه شدن متغیر جو سازمانی نوآورانه مقدار  $\beta$  ملاحظه فردی به 0/12 رسید که فقط در سطح 0/12 معنی دار بود، این نتایج گویای تأیید فرضیه سوم می باشد.

**فرضیه شماره ۴: جو سازمانی نوآورانه رابطه بین نفوذ آرمانی و رفتار نوآورانه را تعدیل می کند.**

یافته های مربوط به این فرضیه در جدول شماره ۵ ارائه گردیده است.

جدول ۵: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نفوذ آرمانی و جو سازمانی نوآورانه با رفتار نوآورانه به روش ورود مکرر

ضرایب رگرسیون		P	F	ضریب تعیین	همبستگی چند گانه	شاخص های آماری متغیرها
۲	۱					
.	$\beta = 0/10$ $t = 1/25$ $p = 0/21$	1/43	1/51	0/01	0/10	نفوذ آرمانی
$\beta = 3/0$	$\beta = 0/09$	0/001	7/42	0/09	0/30	جو سازمانی نوآورانه



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاداسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

$t = 3/62$	$t = 0/11$					
$p = 0/001$	$p = 0/91$					

جدول شماره ۵ نشان می دهد که رابطه بین نفوذ آرمانی با رفتار نوآورانه معنی دار نبود بنابراین می توان بر این اساس نتیجه گرفت که جو سازمانی نوآورانه نقش تعدیل کننده ندارد. علاوه بر آن در مرحله دوم رگرسیون ملاحظه می شود  $\beta$  نفوذ آرمانی نسبت به مرحله اول رگرسیون، کاهش قابل توجهی نداشت، بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه شماره ۴ مورد تأیید قرار نگرفت.

### بحث و نتیجه گیری :

در این پژوهش نقش تعدیل کننده جو سازمانی نوآورانه در خصوص رابطه بین سبک رهبری تبدیلی با رفتار نوآورانه در کارکنان یک سازمان صنعتی مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس یافته های پژوهش، فرضیه های مطرح شده مورد تأیید واقع شدند

در خصوص فرضیه های شماره ۱ تا ۴ مربوط به نقش تعدیل کننده جو سازمانی نوآورانه، نتایج نشان دادند که جو سازمانی نوآورانه رابطه بین برانگیختگی عقلانی، انگیزش الهامی، ملاحظه فردی، با رفتار نوآورانه را تعدیل می کند. نتایج این پژوهش نشان داد که روابط بین متغیرهای پیش بین با رفتار نوآورانه مستقیم نیست بلکه متغیرهای پیش بین از طریق یک متغیر واسطه ای با عنوان جو سازمانی نوآورانه می توانند بر رفتار نوآورانه اثر بگذارند. بنابراین مکانیزمی که رابطه بین برانگیختگی عقلانی، انگیزش الهامی، ملاحظه فردی، کنترل و الزامات شغل را با رفتار نوآورانه تبیین می کند، جو سازمانی نوآورانه است.

رهبران تبدیلی از طریق بذل توجه و حساسیت به نیازهای رشد و تکامل کارکنان زمینه را برای نوآوری فراهم می کنند (باس، ۱۹۸۵؛ هاوول و اولیو، ۱۹۹۴) همچنین رهبران تبدیلی از طریق طراحی اهداف واقع بینانه و چالش برانگیز، اعتماد و اطمینان به توانایی کارکنان، جهت دسترسی به این اهداف زمینه را برای افزایش نوآوری کارکنان فراهم می کند (شامیر و همکاران، ۱۹۹۳). علاوه بر آن رهبران تبدیلی با ایجاد استقلال، انگیزش و ابتکار در پیروان زمینه را برای نوآوری فراهم می کنند، همچنین رهبران تبدیلی حس هویت، صلاحیت و کفایت را در کارکنان افزایش می دهند تا به این ترتیب روحیه نوآوری و خلاقیت در کارکنان افزایش یابد (شامیر و همکاران، ۱۹۹۳). رهبران تبدیلی از طریق تعیین اهداف و استانداردهای چالش برانگیز برای عملکرد شغلی کارکنان، زمینه را برای افزایش نوآوری فراهم می کند (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۸). همچنین رهبران تبدیلی از طریق ایجاد فرصت مناسب برای تجربه و نیز تقویت مثبت زمینه را برای افزایش نوآوری فراهم می کنند، رهبران تبدیلی با برانگیختگی عقلانی، تحریک تخیل و تفکر زمینه را برای افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان فراهم می کنند (هاوول و اولیو، ۱۹۹۴). رهبران تبدیلی با پرورش خود ارزشمندی، صلاحیت و کفایت، استقلال، خود تولیدی، انگیزش مبتنی بر جهت گیری درونی، تمایل به تلاش بیشتر و انگیزش بالا برای موفقیت در کارکنان، نوآوری سازمانی را افزایش می دهند (شامیر و همکاران، ۱۹۹۳). رهبران تبدیلی به کارکنان آموزش می دهند که چگونه از توانمندیهای فردی و سازمانی جهت افزایش نوآوری و خلاقیت استفاده کنند.

جو سازمانی نوآورانه از راههای مختلف می تواند رابطه بین متغیرهای پیش بین و رفتار نوآورانه را تعدیل نماید، جو سازمانی نوآورانه از طریق طراحی نظام پاداش مناسب برای رفتارهای نوآورانه مؤثر واقع می شود، جو سازمانی نوآورانه از طریق شناسایی و قدر دانی از افراد خلاق و نوآور بر رفتار نوآورانه اثر می گذارد، جو نوآورانه با فراهم آوردن منابع و امکانات کافی برای خلاقیت و ابتکار زمینه را برای افزایش نوآوری سازمانی فراهم می کند.

جو سازمانی نوآورانه از طریق تشویق، ترغیب و تحول زمینه را برای نوآوری فراهم می کند جو سازمانی نوآورانه از طریق ایجاد محیطی انعطاف پذیر به کارکنان اجازه می دهد تا مشکلات مشابه را به روشهای متفاوت حل کنند. این موضوع می تواند زمینه را برای نوآوری فراهم سازد. به طور کلی می توان گفت که جو سازمانی نوآورانه از طریق دو مکانیزم اساسی می تواند رابطه بین متغیرهای پیش بین و رفتار نوآورانه را تعدیل کند.





## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

مکانیسم اول این است که جو سازمانی نوآورانه با حمایت از خلاقیت می تواند رفتار نوآورانه را افزایش دهد. پذیرش تغییر و تحول از سوی سازمان، عدم تأکید بر حفظ وضعیت موجود، توجه به تفاوت‌های فردی، استفاده از روش‌های مختلف برای حل مشکلات سازمانی، افزایش توانایی خلاقیت کارکنان از طریق ارائه آموزش‌های مختلف و مواردی از این قبیل شاخص‌هایی از حمایت سازمان از خلاقیت است. از آنجا که خلاقیت پیش‌ساز مهم نوآوری است، بنابراین جو سازمانی نوآورانه از طریق افزایش خلاقیت می تواند رفتار نوآورانه را افزایش دهد.

مکانیزم دوم تأمین منابع لازم برای رفتار نوآورانه است. برای بروز رفتارهای نوآورانه وجود امکانات و منابع مالی، نیروی انسانی کافی، نظام پاداش مناسب، وجود زمان کافی برای پیگیری ایده‌های خلاق و حمایت مدیران لازم و ضروری است. وجود جو سازمانی نوآورانه باعث می شود تا منابع کافی برای رفتارهای نوآورانه فراهم آید.

سازمان‌های نوآور به خوبی می دانند که برای مرحله جذب در فرآیند خلاقیت، فرد خلاق احتیاج زیادی به وقت آزاد، آزادی عمل و اجازه سرکشی به قسمت‌های مختلف حیطه کار خود دارد. در مرحله الهام، باید کنترل دقیق و سخت‌گیرانه در میان نباشد. در مرحله آزمایش، مدیریت ارشد با در اختیار گذاشتن امکانات، تجیزات و تسهیلات به افراد خلاق کمک می کند تا راحت‌تر و سریع‌تر طرح‌های نیمه‌کاره و برنامه‌ریزی نشده را اجرا کنند که این امر، باعث افزایش انگیزه و روحیه ریسک‌پذیری افراد می شود. به طور کلی، تجربه نوآوری مدیریت ارشد سازمان و شناخت آن از فرآیند خلاقیت یکی از عوامل مهم موفقیت سازمانی به شمار می رود.

سبک رهبری مطلوب نیز می تواند جو سازمانی نوآورانه و رفتار نوآورانه را تحت تأثیر قرار دهند (بایر و گرین، ۱۹۶۶). برای مثال تحقیقات انجام گرفته در سازمان‌های صنعتی کانادا، آشکار ساخته اند که انعطاف‌پذیری، پشتکار و حمایت مدیران و سرپرستان ارتباطی مثبتی با نوآوری‌های تکنولوژیکی کارکنان داشته است (کیچل، ۱۹۹۷). به زعم کوزلوسکی و دامرتی (۱۹۸۹) چون مدیران و سرپرستان برجسته‌ترین نمایندگان سازمان هستند، زیر دستان تمایل دارند که برداشت عمده خود را از سرپرست به سازمان تعمیم دهند، بنابراین زیردستانی که داشتن روابطی با کیفیت بالا را با سرپرستان ذکر می کنند، سازمانشان را به عنوان سازمانی که حمایت‌های همه‌جانبه‌ای نسبت به زیردستان اعمال می کنند، معرفی می کنند. علاوه بر آن رهبرانی که در سازمانها به خلاقیت و نوآوری اهمیت می دهند می توانند جو سازمانی مناسبی برای بروز رفتارهای نوآورانه فراهم کنند. همچنین مدیران و رهبران از طریق طراحی و هدفمند کردن پاداش‌ها برای تقویت عوامل کارآفرینی مانند خطرپذیری، استقبال از تغییر، سهیم کردن کارکنان در اطلاعات می توانند بر جو نوآورانه سازمان اثر بگذارند (سالج و وانگ، ۱۹۹۳).

نقش دیگر مدیران و سرپرستان در ایجاد جو سازمانی نوآورانه از طریق مهیا کردن منابع لازم مانند زمان، مواد و اطلاعات مورد نیاز کارکنان جهت انجام رفتارهای خلاقانه است (چاندلر، ۲۰۰۰).

### منابع:

- افشاری، علی، (۱۳۸۶). بررسی روابط ساده و چندگانه سبک‌های رهبری، سبک حل مسئله و روابط گروه کاری با جو نوآورانه و رفتار نوآورانه در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- رایبیز، استیفن پی. (۱۳۷۸). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها (ترجمه ی علی پارسائیان، دکتر سید محمداعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، ۱۹۹۶).
- شکر کن، حسین و نعمی، عبدالزهرا (۱۳۸۱). بررسی رابطه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی با رفتار مدنی و عملکرد شغلی کارکنان کارخانه‌های اهواز. موسسه تأمین اجتماعی.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

- Avolio , B.J, Bass , B.M.(1995) , *MLQ Multifactor leadership questionnaire* , mind garden , Redwood city , CA.
- Salehos D., and Wang , C.K.(1993) . The management of innovation , transaction on engineering management 40(1),497-510.
- Bass , B.M(1985) . *Leadership and performance beyond expectations* , free press new york NY.
- Bass , B.M., & Avolio , B . J (1997) . *Full – range of leadership development* : manual for the multifactor Leadership Questionnaire. palo Alto , CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1997). *The ethics of transformational leadership*. College park: University of Maryland, Leadership Studies Group, Center for Politics and Participation.
- Basu , R . (1991). *An empirical examination of leader – member exchange and transformational Leadership as predictors of innovative behavior* . Unpublished doctoral dissertation , Purdue University, west Lafayette , IN .
- Bauer , T. N. , & Green , S.G.(1996). The development of leader –member exchange .Academy of management journal , 39 , 38-67.
- Chandler , P.M.(2000) . Transformational leadership and empowerment . research in occupational behavior , 15, 79-87.
- Conger, J.A. and Kanungo , R.N(1988). “*Behavioral Dimension of charismatic leadership*” , in J.A. Conger and R.N, kanungo , charismatic leadership (san Francisco : Jossey – Bass, ) p.91.
- Dansereau , F., Graen, G., & Haga , W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the rol-making process. *Organizational Behavior and Human Performance* , 13: 46-78
- Dunegan , K.J, Tierney , p., & Duchon, D. (1992). Perception of innovative climate :examining the role of divisional affiliation , work group interactions and leader/ subotdinate exchanges . *IEEE Transactions on Engineering Management* , 39, 227-235.
- Guilford , J.P, (1951) The structure of infellect , *Psychological bulltiefy L-III*.
- Howell, J.M., & Avolio , B.J(1994) . transformational leadership transactional leadership , locus of control and support for innovation : Key predictors of consolidated – business-unit performance . *journal of applied psychology* , 78, 891-902



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

- Kitchell, R (1997). Integration of climate and leadership . *Applied psychology* . 14,456-553
- Kozlowski, S, & Doherty , M. (1989) . Integration of climate and leadership : Examination of a neglected topic . *Journal of Applied psychology* , 74 : 456—533
- Kozlowski, S, & Doherty , M. (1989) . Integration of climate and leadership : Examination of a neglected topic . *Journal of Applied psychology* , 74 : 456—533
- Krishnan , V.R( 2001 ) “Value systems of transformational leaders , leadership & organization development journal , vol . 22 No.3pp.126-31.
- Nystrom, J .Ramamurthy & Wilson ,W. M., (2002). Behavior management : New Skills For Business and Industry.Atlanta Behavioral System. P.56-46.
- Pareek , U., (1987) . *Motivating Organizational Roles* . Oxford and IBH, Delhi, India.
- Rubenstein , A.H.(1989) . *Managing Technology in the Decentralized Firm* . wily , New York.
- Schneider , B . (1990) The climate for service : An application of the climate construct . in . B. Schneider (Ed), organizational climate and culture 383-412 Sanfransisco. *Jossey – Bass*.
- Schneider, B.(Ed), (1992) . *Organizational climate and culture*. *Jossey – Bass*, san Francisco .
- Scott , S & Bruce , R.A. (1994) . Deteminants of innovation behavior , *Academy of management journal* , 37, 580-607.
- shamir , B, House , R & Atrhur , M . (1993). The motivational effects of charismatic leadership :A self-concept based theory . *organizational science*, 4,(2),1-17.
- Souder , S.(1987). *Retention getter* . sales and marketing management , 152(5),78-82.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.